

D_{ANISH} **R**_{ESearch} **U**_{NIT FOR} **I**_{NDUSTRIAL} **D**_{YNAMICS}

DRUID Working Paper No. 99-9

Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger

af

Søren Nymark

September 1999

Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger¹

af

Søren R. Nymark, ANKERHUS Konsulenter i Udviklingsledelse A/S

Århusvej 1, DK-8382 Hinnerup

Tlf.: 8698 6322, fax: 8691 2060, E-mail: soerenn@ankerhus.dk

Abstrakt

Artiklen tager sit udgangspunkt i en forståelse af organisatorisk læring som processer med henblik på forbedring af handlinger; som kodning af historiske hændelser til rutiner i organisationen, der guider adfærd; og som hændende på baggrund af fælles viden, indsigt og mentale modeller samt byggende på tidligere viden og erfaring i den organisatoriske hukommelse. Der fokuseres på vidensbaserede organisationer, der kendetegnes ved en flad, integrativ organisationsstruktur, højtuddannede medarbejdere, og i hvilken ledelsens væsentligste opgaver er at skabe rammer for læring og innovation i modsætning til at fortælle medarbejderne, hvad de skal lave. Ledelsesrollen bliver således indirekte. Der ses på ledelsesrollen som en, hvor ledelsen er formidler af fortællinger med henblik på at kommunikere et fælles værdigrundlag for organisationens medlemmer og påvirke organisationskulturer indirekte. Organisatoriske fortællinger behandles som formidlere af kultur og derigennem som opbyggende, bevarende og afviklende af organisatorisk hukommelse. Der ses på opdelingen mellem formelle og uformelle organisatoriske fortællinger, hvor uformelle fortællinger har til formål at danne mening i flertydige og paradoksale situationer, mens formelle fortællinger i høj grad har til formål at påvirke organisationskulturen. Dette eksemplificeres ved casen Hewlett-Packard, der i vid udstrækning har været inspiration for artiklens teoretiske fokus.

English summary

The article departs from an understanding of organizational learning as processes that code historical events into routines that guide behavior in organizations, and which is based on shared knowledge, insight, and mental models from the organizational memory. Focus is on

¹ Tak til Allan Christensen, Reinhard Lund og især Jørgen Gulddahl Rasmussen for værdifulde kommentarer til tidligere udkast af artiklen.

knowledge-intensive organizations, which are characterized by a flat, integrative organizational structure, highly educated employees, and a management style in which management aims at creating conditions for learning and innovation in the organization contrary to telling employees what to do. The management style illustrated is value based management in which management communicates a shared foundation of values in the organization to employees and other stakeholders, and thus indirectly affects the organizational culture. Organizational stories are seen as a means for communicating the shared organizational values in order to influence the organizational memory, and thus change or maintain the organizational culture. A distinction between formal and informal organizational stories is made in the article. Formal stories are those told by management in for instance company newsletters, magazines, annual reports, and at employees meetings in order to affect the organizational culture by communicating a certain set of values, while informal stories function to make sense of ambiguous and paradoxical information and situations for the individual employee. Informal stories are told by all members of the organization. For instance by older members of the organization to new members who are not familiar with the organizational culture or a certain way of doing things in the organization that, from a strictly rational viewpoint, might seem illogical. To illustrate the above mentioned points, the high-tech company Hewlett-Packard is used as an example.

Keywords

Learning, organizational structure, organizational stories

JEL

M10, L20

ISBN (87-7873-079-1)

Indhold

'Organisatorisk læring' i vidensbaseret industri	2
Organisatorisk hukommelse og kultur	4
Organisatoriske fortællinger.....	5
Organisatorisk læring, hukommelse og fortællinger	8
Referencer.....	20

'Organisatorisk læring' i vidensbaseret industri

Feltet 'organisatorisk læring' er forholdsvist bredt, og flere forskellige teoretiske positioner og tilgange gør sig gældende. Derfor trækkes tre kendte definitioner frem, der kan give et første indtryk af det fokus på 'organisatorisk læring', der er rammende for denne artikel:

"Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding." (Fiol & Lyles, 1985: 803)

"Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior." (Levitt & March, 1988: 319)

"Organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models ... [and] build on past knowledge and experience, that is, on memory." (Stata, 1989: 64)

Der bliver således set på kognitive processer, der gør sig gældende når organisationer lærer, hvordan information og indtryk fra omgivelserne bliver manifesteret i organisationen, og hvordan forståelse skabes af ellers paradoksale oplevelser og informationer.

Morsing påpeger, at ideen bag den lærende organisation er at kunne skabe fornyelse uden krise (1995: 1). De læringsprocesser, der foregår i organisationen, skal kontinuert kunne bidrage med læring af anden orden, der kan betyde ændringer i værdigrundlag og målsætning, hvorved udvikling og fornyelse finder sted. Virksomheder, hvori der kun foregår læringsprocesser af første orden, der begrænser sig til ændringer i input med fastholdelse af værdigrundlag og målsætninger, vil netop, indikerer Morsing (1995), nå til en alt-eller-intet krise inden der bliver reflekteret over den udvikling, der har fundet sted og en ny kurs bliver stukket ud². Kontinuerlig udvikling er derfor betinget af læring af anden orden. Ganske kort kan det siges, at læring af første orden er læring, der forstærker og vedligeholder bestående forståelser, hvorimod der, i den proces der foregår ved læring af anden orden, foretages en reflektiv revision af gældende normer og værdier. For at sikre en virksomhed fremtidig overlevelse må daglige læringsprocesser af første orden finde sted, mens den kritiske refleksion, der ligger i en læringsproces af anden orden, med mellemrum nødvendigvis må optræde. Eksempelvis vil en centraliseret mekanisk organisatorisk struktur være tilbøjelig til at bygge på tidligere adfærd, mens en mere decentral, fleksibel struktur i højere grad vil fordre ny viden (Duncan, 1974).

Det er blevet konkluderet, at i 1990'erne vil en virksomhed, der har ambitioner om at udvikle sig mod en 'lærende organisation', have behov for, hvad der er blevet kaldt 'højkaliber medarbejdere'. Karakteristisk for disse medarbejdere er, at de har et højt uddannelsesniveau; at de besidder evnen til at lære nyt og til at kontinuert tilpasse sig til forandrede omstændigheder; at de besidder evnen til at arbejde uden opsyn og kontrol ved, at de kan opstille deres egne mål, observere opfyldelsen af disse og korrigere de fejl der måtte være; at de besidder gode interpersonelle færdig-

² Se Nymark (1997) for en uddybning af forholdet mellem læring af første og anden orden i virksomheder.

heder; samt at de besidder evnen til at løse problemstillinger ved kreativ vurdering af forskellige muligheder og ved at bidrage med egne ideer til løsning af de opståede problemstillinger (Barrow & Loughlin, 1992: 5).

Dette vil give virksomheder mulighed for at fjerne hierarkiske niveauer og introducere en fladere organisatorisk struktur samtidigt med at omkostningerne nedsættes og produktiviteten øges. En nyligt dansk studie har netop påvist sammenhængen mellem flad, integrativ organisationsstruktur og en øget produktivitet (Gjerding mfl., 1997; Nymark, 1998). Hermed bliver overvejelser om den organisatoriske konfiguration interessant. Der må tages afstand fra den checkliste-facon visse forfattere har tillagt sig, hvor det antages at ved opfyldelse af en række forhold opnår facit: en lærende organisation. Intet kunne være mere forkert; det vil snarere resultere i en sovepude, hvor organisationen befinder sig i en indbildt situation, i hvilken man tror, at når man nu har opfyldt disse forhold og således er en lærende organisation, hvor man tage den med ro³. Derimod kan man kontinuert arbejde mod at skabe rum for en organisation, hvori læring og innovation tilskyndes og opmuntres.

Morsing konkluderer på glimrende vis, at 'lige så umuligt det er at tvinge folk til at være spontane, lige så umuligt er det at tvinge folk til at være mere kreative eller at agere mere selvstændigt eller påtage sig mere ansvar' (1995: 3). I stedet må det således påpeges, at da ledelsen ikke har mulighed for at 'tvinge medarbejderne til spontanitet, initiativrigdom og til at være lærende', så må lederne ty til en udvej, der ligger tæt på det afviste designargument, men som netop holder sig på god grund: Ledelsen må skabe rum i organisationen for at medarbejderne selv udvikler de karakteristika, der anses for nødvendige i en 'lærende organisation' eller for at gøre organisatorisk læring mulig. Det påpeges, at 'en ledelse ikke kan fremtvinge fornyelse, men den kan søge at skabe et miljø for radikal fornyelse ved at arbejde med de processer, som læring af anden orden forudsætter. Der er ingen universel opskrift på organisatorisk læring af anden orden' (Morsing, 1995: 27).

Det forklares af Garvin (1993), at denne kontinuerte læring i virksomheder ikke kan fremtvinges eller skabes ved at 'indføre' en lærende organisation; kun et potentiale, der gør anden ordens læring mulig kan skabes. En lærende organisation kan således anskues som en, der fremmer læring blandt dets medlemmer og kontinuerligt omdanner sig selv. Det argumenteres, at en lærende organisation er karakteriseret ved et socialt klima, i hvilket medarbejderne opfordres til at lære og udvikle deres fulde potentiale, ved at fokus på de menneskelige ressourcer er tæt integreret i virksomhedens strategiske politik, og ved at organisationen kontinuert er i en proces af organisatorisk forandring (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1989; Dogdson, 1993: 377).

Dette kræver også en ændret ledelsesform. I stedet for en autoritær ledelsesform med fokus på kontrol og regler, vil en ledelsesform med fokus på medarbejdernes engagement være vel valgt.

³ Se Nymark (1997) for en uddybning af denne diskussion.

Ledelsen må derfor arbejde på at skabe og vedligeholde virksomhedsfilosofien og herunder vision og værdier. Derudover er det nødvendigt, at ledelsen, sammen med medarbejderne, aktivt arbejder på at skabe og vedligeholde en atmosfære i virksomheden, hvori tillid og samarbejde næres. Dodgson definerer en lærende organisation som en, der målbevidst antager strukturer og strategier med henblik på at opmuntre læring (1993: 387). Gennem læringsprocessen bliver information opsamlet, analyseret, gemt og overført (Popper & Lipshitz, 1998: 170). Denne proces vil der blive set nærmere på i artiklen gennem begreberne organisatorisk hukommelse, kultur og fortælling.

Organisatorisk hukommelse og kultur

Disse betragtninger om organisatorisk læring fører over i et fokus på den organisatoriske hukommelse; de fælles overbevisninger, værdier og normer i organisatoriske kulturer. Indledningsvist leverer Hedberg følgende pointe:

"Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of members' learning. Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time." (Hedberg, 1981: 6)

Det er blevet påpeget af Walsh & Ungson (1991: 72), at der i organisationer må eksistere en færdighed til at opsamle og lagre kommunikerbar, konsensual og integreret viden. Gennem denne viden integreres og koordineres organisatoriske aktiviteter, herunder videregivelsen af ny viden gennem systemet. Denne færdighed er organisationens hukommelse. I organisationens hukommelse ligger eksempelvis viden om tidligere hændelser i organisationens historie, der kan skabe mening i flertydige situationer for den enkelte medarbejder. Dermed fungerer den organisatoriske hukommelse til at koble fortid og nutid.

Hukommelsen indgår i kulturen. Schein (1990: 111, 115) understreger, at kultur er noget, der skal læres. Kultur er, hvad medlemmer i organisationen lærer over en periode, idet de agerer i forhold til de problemstillinger, de møder både i forhold til organisationens interne og eksterne omgivelser. Denne læringsproces er således på samme tid en adfærdsmæssig, en kognitiv og en følelsesmæssig proces. Schein definerer kultur som:

"... as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein, 1990: 111)

Organisatorisk kultur er et netværk af lokal mening og betydning mellem organisationens medlemmer (Schultz, 1990: 73). Organisationskultur er af organisationens medlemmer en socialt skabt og meningsfyldt virkelighed, der sammenfatter organisationens særlige levemåde. Dog må organisationskultur ikke forstås som en statisk og entydig enhed. I en organisation kan adskillige kulturer gøre sig gældende. Kultur er en aktiv, dynamisk og subjektiv størrelse, der altid er under forandring i et forum af forhandling mellem medlemmerne af organisationen. Dette påpeges på rammende vis af Bruner:

”... culture is constantly in process of being recreated as it is interpreted and renegotiated by its members. In this view, a culture is as much a forum for negotiating and renegotiating meaning and for explicating action as it is a set of rules or specifications for action. Indeed, every culture maintains specialized institutions or occasions for intensifying this ‘forum-like’ feature. Storytelling, theater, science, even jurisprudence are all techniques for intensifying this function – ways of exploring possible worlds out of the context of immediate need. ... It is the forum aspect of a culture that gives its participants a role in constantly making and remaking the culture – an active role as participants rather than as performing spectators who play out their canonical roles according to rule when the appropriate cues occur.” (Bruner, 1986: 123)

I en organisatorisk kultur er der forskellige niveauer af synlighed (Schein, 1992: 238). Den mest eksplicitte måde at få et indtryk af organisationskulturer på er eksempelvis ved det orienteringsmateriale, der udleveres til nye medarbejdere, mens de værdier organisationen bygger på ligger på et dybere, mere implicit niveau i organisationen. Det er gennem disse værdier, at det er muligt at komme væk fra ledelsens overfladiske retorik om deres organisations kultur, og om hvordan man gør tingene hos dem. I de dybere liggende værdier afspejles organisationens kultur – organisationers kultur er det uhåndgribelige. Spørgsmålet er blot: hvordan påvirkes, udvikles og kommunikeres det uhåndgribelige? Hvordan kommer den enkelte medarbejder ned til disse implicitte, dybereliggende værdier i organisationskulturerne. Det gøres gennem de organisatoriske fortællinger.

Organisatoriske fortællinger

Hvad er organisatoriske fortællinger? Fortællinger både i organisationer og i hverdagslivet fungerer til at danne mening og skabe øget forståelse af hændelser i organisationen og i livet for det enkelte individ. I det følgende vil der blive fokuseret på fortællingers funktion i organisationer. Organisatoriske fortællinger kan opdeles i to: uformelle og formelle fortællinger.

Gennem uformelle fortællinger lærer medarbejderne om organisationens kulturer og får dermed en øget forståelse heraf. Dette er i overensstemmelse med Fiol & Lyles' definition af organisatorisk læring som en proces til forbedring af handlinger gennem øget viden og forståelse (1985: 803-813).

Formelle fortællinger er eksplicit orienteret fortællinger, der er rettet både mod interne og eksterne interesser til organisationen.

Herigennem kommunikerer ledelsen virksomhedens politik og værdier. Er det gjort velovervejet, effektivt og konsistent i forhold til ledelsens faktiske adfærd kan dette være et vigtigt grundlag for en værdibaseret ledelsesform, som eksemplificeres ved Hewlett-Packard senere i artiklen.

Fortællinger ses som et fundament for menneskets socialitet og er et nødvendigt socialpsykologisk instrument for kommunikation og forståelse mellem mennesker, som pointeret i nærværende tekstboks. Fortællinger fungerer til at give mening til nutidige hændelser på baggrund af tidligere hændelser. Hermed er uformelle fortællinger lige så relevante for medarbejderne som for ledelsen i organisationen. Og fortællinger er en naturlig måde at kommunikere ens opfattelse af tidligere hændelser, problemer og mennesker på. Man kan endda fremhæve at gennem uformelle fortællinger finder medarbejdere mening til umiddelbart paradoksale og flertydige handlinger fra ledelsens side, og fortællinger er generelt lettere at huske end andre former for oral eller skriftlig kommunikation. Uformelle fortællinger er ikke forbeholdt eksperter, men fortælles af alle på alle niveauer i organisationen. Uformelle fortællinger kan ses som en genvej til forståelse af organisationens kultur. Fortællinger er dynamiske, socialt konstruerede og forhandlede beretninger om tidligere hændelser. Idet fortællingerne om tidligere hændelser i organisationen bliver overleveret og således kontinuerligt genfortalt gennem tiden vil indholdet ændre sig til en vis grad over tid. Det vigtige er dog, at moralen i fortællingen forbliver uforandret.

Fortællinger og menneskets natur ...:

"It has been proposed that man lives by stories (Mitroff & Kilmann, 1976: 189); that people in organizations are 'natural, born storytellers' (Boje, 1994: 433); that man is 'a storytelling animal by nature' (Eco, 1983: 13); and the human race is even considered as 'homo narrans' (Fisher, 1984)." (Nymark, 1999: 48)

Fortællingers levedygtighed afhænger af flere faktorer. Deres sandsynlighed og sandhedsværdi er to vigtige kriterier. Hvis medarbejdere, der bliver fortalt fortællingen, ikke finder fortællingen sandsynlig bliver fortællingen ikke 'brugt'; den har således ingen sandhedsværdi. Giver fortællingen ikke mening til den situation, den enkelte medarbejder befinder sig i, så bliver fortællingen afvist – og lige så vigtigt, den bliver ikke fortalt videre. Fortællinger kan således 'dø', hvis ikke de fortsat kan danne mening til ellers flertydige hændelser og bidrage til en øget forståelse

Formelle og uformelle fortællinger:

"Gennem formelle fortællinger kommunikerer ledelsens visioner om virksomhedens fremtid og dens værdigrundlag. Formelle fortællinger kan eksempelvis have form af perspektiveringer i årsregnskaber, af taler på medarbejdermøder, af indlæg i interne og eksterne medier, samt af bøger og foldere skrevet af ledelsen. Formelle fortællinger afspejler det billede ledelsen gerne vil kommunikere til både interne og eksterne interessenter. Gennem formelle fortællinger påvirker ledelsen organisationskulturen."

Uformelle fortællinger er fortællinger af en mere ukontrollerbar og dybtliggende karakter i organisationen. Uformelle fortællinger er fortællinger, der giver mening til ellers paradoksale og flertydige hændelser i organisationen for den enkelte medarbejder. Oplever en medarbejder eksempelvis en situation, hvor vedkommende har handlet i overensstemmelse med organisationens værdigrundlag, men finder at handlingen bliver taget ilde op i organisationen, og derefter rådfører sig med en kollega, kan situationen blive forklaret af kollegaen i form af en fortælling. Denne fortælling vil dykke ned i organisationens historie, og forklare hvorfor en bestemt handling, der ellers virker rationel i forhold til organisationens værdigrundlag med videre, ikke er comme il faut i den givne situation; fortællingen giver mening til situationen, så medarbejderen bedre kan gebærde sig i lignende situationer i fremtiden; fortællingen bidrager til en større forståelse af elementer i organisationens kulturer." (Nymark, 1999: iii)

af organisationskulturen for den enkelte medarbejder, men den viden der ligger i fortællinger kan også gå tabt utilsigtet i organisationer med høj medarbejderomsætning. På grund af fortællingers implicitte natur kan de gå tabt, hvis de medarbejdere, der bærer fortællingerne i sig, skifter arbejdsplads. Ved skift af arbejdsplads bliver den viden, der ligger i fortællinger ikke overgivet, idet fortællingerne ligger implicit eller ubevidst i individet. Først når en medarbejder er konfronteret med en situation, hvor en bestemt fortælling kan bidrage til situationens 'løsning',

vil medarbejderen ihukomme fortællingen og videregive den.

David Boje (1995) ser organisationer som konstitueret af et utal af fortællinger, der kontinuert bliver fortalt og gen-fortalt, og dermed også fortolkede og gen-fortolkede. Da fortællingers funktion er at give mening til organisatoriske hændelser og fortællinger er et fundamentalt medie for medmenneskelig kommunikation kan fortællinger ses som konstituerende for organisationer. Uden fortællinger var der således ikke organisationer.

Fortællinger adskiller sig fra sladder og anden form for kommunikation i organisationer, idet de indeholder en organisatorisk kontekst, hovedaktører og et plot, der er forløsende eller meningsgivende for en krise eller anden situation. Ligeledes adskiller fortællinger sig eksempelvis fra myter, sagn, og sladder i organisationer ved, at der altid i fortællinger ligger en faktuel, historisk hændelse i organisationen til grund for fortællingen. Modsat organisatoriske fortællinger behøver myter og sladder ikke at indeholde et faktuel grundlag, de behøver blot at være troværdige og have en retning eller hensigt for at blive overleveret.

Gennem fortællinger forhandles organisationskulturen mellem medlemmerne af organisationen og acceptabel adfærd kommunikerer. Da nye organisatoriske fortællinger konstant opstår eksempelvis på baggrund af ledelsens handlinger eller mangel på samme bliver organisationskulturen kontinuert påvirket, vedligeholdt og revideret af gennem fortællinger. De organisatoriske fortællinger kan ses som et socialt kort, hvorigennem retning for adfærd i organisationen gives, og afmærkning af både farlige og sikre områder gives. Hvad der synes rationelt i en organisation eller afdeling er måske ikke *comme il faut* i en anden, og gennem de organisatoriske fortællinger kortlægges det sociale territorium for individet.

Inspirationen til teorier om organisatoriske fortællinger kan findes i det narrative fra litteraturvidenskaben. Centrale begreber, der har fundet vej til organisationsteorien, er hændelse, plot, morale og fortælling. En fortælling kan omhandle flere hændelser integreret med plottet. Plottet strukturerer hændelserne til en samlet fortælling. Plottet er dermed den funktion, der giver mening til hændelserne. Der ligger ikke et klart lineært hændelsesforløb til grund for plottet. Lineariteten er snarere afvist til fordel for en godt integreret og meningsfuld fortælling. Hændelserne er således ikke meningsdannende i sig selv, plottet samler dem til en meningsfuld fortælling. I fortællingen gives moralen også. Moralens er den lektion om livet, man får ved at få fortalt fortællingen. Moralens kan ligge eksplicit i fortællingen, men ofte ligger den implicit. Dermed kan den enkelte medarbejder i organisationen, til hvem en fortælling bliver fortalt, drage analogier fra moralen i fortællingen og til de hverdagssituationer vedkommende støder på, der ikke umiddelbart giver mening.

Fortællinger i organisationer har således flere vigtige funktioner. Uformelle fortællinger tjener to hovedformål. For det første er fortællingerne skabere af mening for alle medarbejdere i deres daglige ageren og fungerer dermed til at vedligeholde og revidere organisationskulturen, forståelsen af organisationen, som uddybet i næste afsnit.

Det andet hovedformål er at kommunikere organisationskulturen til nye medlemmer af organisationen. Herigennem får nye medarbejdere hurtigere en intuitiv fornemmelse af de sociale spilleregler, der eksisterer i organisationen. Gennem de uformelle fortællinger får nye medarbejdere skabt mening til flertydige og måske paradoksalt forståelige situationer i organisationen.

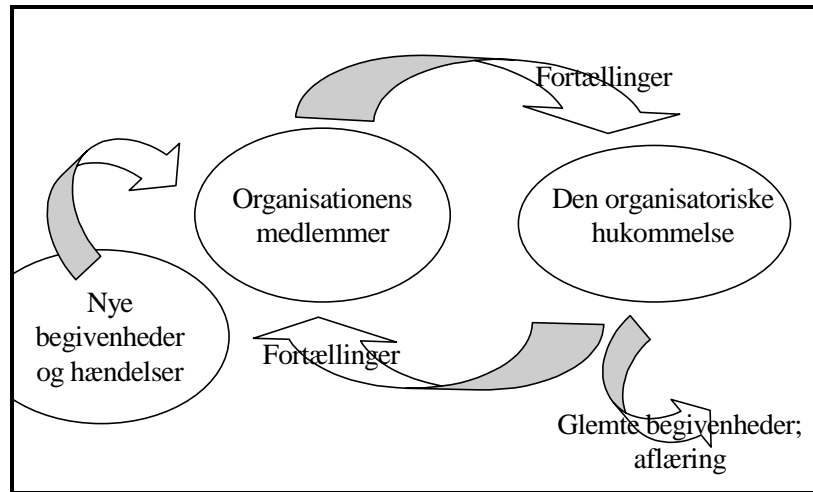
Formelle fortællinger fungerer direkte til at kommunikere og påvirke organisationens kultur og værdier. Formelle fortællinger er eksplicite, og det er oftest ledelsen, der kommunikerer gennem formelle fortællinger, som det vil blive eksemplificeret ved casen Hewlett-Packard i et senere afsnit.

Organisatorisk læring, hukommelse og fortællinger

Gennem medlemmerne i organisationen overleveres fortællinger til nye medlemmer og til ældre medlemmer i nye situationer, hvorved den gentalte fortælling bliver overleveret. Nye begivenheder oplevet af medlemmerne påvirker kontinuert til at revidere og udvikle den organisatoriske

hukommelse. I figur 1 forklares sammenhænge i virksomheders organisatoriske hukommelse. Den organisatoriske hukommelse kan betegnes som intersubjektiv konsensual social viden, der dannes og vedligeholdes gennem medarbejdernes fortællinger. Organisatoriske fortællinger betragtes som et medie for forståelse og kommunikation af den organisatoriske viden.

Figur 1: Sammenhænge i en organisationskultur



Nye fortællinger kommer til, nogle bliver korrigeret og andre igen bliver glemt. Bliver fortællinger om hændelser i organisationen ikke genfortalt, fordi organisationen måske har udviklet sig i en retning, hvor fortællingerne om disse hændelser ikke længere bidrager til meningsskabelse hos den enkelte medarbejder, så bliver disse fortællinger med tiden glemt, og de medlemmer, der stadig husker dem forlader på et tidspunkt organisationen, hvorved en aflæring af denne viden således har fundet sted. I situationer, der for en medarbejder opfattes flertydig eller paradoksal, kommunikerer situationens sammenhæng af kolleger i form af fortællinger, der har deres udgangspunkt i den organisatoriske hukommelse. Hermed bliver der skabt mening til disse hændelser. Det kan for eksempel være medarbejderens opfattelse af en leders irrationelle adfærd i forhold til virksomheders strategi eller grundlæggende værdier, der forklares gennem en fortælling om en hændelse tidligere i virksomhedens historie, der er gemt i den organisatoriske hukommelse. Eksempelvis har to ledere i tidligere situationer haft sammenstød, hvilket påvirker deres efterfølgende samarbejde, men uden fortællingen fra den organisatoriske hukommelse til at sætte lederens forhold i sammenhæng, virker de to lederes adfærd overfor hinanden irrationel på en intetanende medarbejder.

I tabel 1 gives en syntese af begrebet organisatorisk hukommelse samt formelle og uformelle fortællinger i et lærings- og udviklingsperspektiv:

Tabel 1: Fortællingers rolle og funktion i organisationskulturer: En syntese.

Typologi:	<i>Uformelle fortællinger</i>	<i>Formelle fortællinger</i>
------------------	-------------------------------	------------------------------

Læringsproces:	2. ordens læring	1. ordens læring
Funktion:	Udviklingsfunktion	Vedligeholdelsesfunktion
Handling:	Korrektion af organisatorisk hukommelse	Kommunikation af organisationens værdier

I en organisation vedligeholder kommunikation af organisationens værdier, som vist efterfølgende ved casen Hewlett-Packard, den organisatoriske hukommelse gennem formelle fortællinger. Uformelle fortællinger, derimod, har en udviklende funktion. Uformelle fortællinger bidrager kontinuert til en korrektion af den organisatoriske hukommelse. Gennem uformelle fortællinger kan der stilles spørgsmålstejn ved de gældende værdier og normer, som de formelle fortællinger i udstrakt grad vedligeholder. Hermed kan formelle og uformelle fortællingers sammenhæng i forhold til 1. og 2. ordens læringsprocesser anskues, hvor 1. ordens læringsprocesser fungerer til at vedligeholder det etablerede system, mens 2. ordens læringsprocesser fungerer til at udvikle det bestående system ved at stille spørgsmål ved gældende normer og værdier. For den enkelte medarbejder fungerer formelle fortællinger til at vedligeholde og forstærke den bestående opfattelse af organisationskulturer, mens uformelle fortællingers funktion er at give mening til eksempelvis paradoksale forhold i organisationskulturer og i denne gen-fortælling eller overlevering fra medarbejder til medarbejder korrigeres den organisatoriske hukommelse.

Casen Hewlett-Packard

Hewlett-Packard er en større amerikansk koncern, der har været beskæftiget i den højteknologiske branche siden sin opstart i 1938. Blandt mange andre produkter er Hewlett-Packard meget kendt for sine laserprintere. Udover at være den eneste kendte koncern i IT-branchen, der aldrig har haft underskud, er medarbejdere og afdelinger ved Hewlett-Packard i høj grad blevet ledet gennem formelle fortællinger, bevidst eller ubevidst, og ved værdibaseret ledelse. Værdibaseret ledelse og fortællinger er to emner i organisationsteorien, der er nært knyttet, hvilket vil blive uddybet nærmere senere i artiklen. Først vil fokus blive rettet mod Hewlett-Packard's brug af formelle fortællinger.

Hewlett-Packard mange divisioner og afdelinger fungerer som profitcentre og har relativt stor autonomi. Herunder skal de følge the HP Way - Hewlett-Packard's virksomhedsfilosofi, hvorunder Hewlett-Packard's fundamentale værdigrundlag er beskrevet. Dette værdigrundlag er udviklet af grundlæggerne, Bill Hewlett og David Packard, gennem mange års praksis og først skriftligt nedfældet i 1957. Hewlett og Packard havde nogle bestemte og på den tid utraditionelle ideer om, hvordan man skulle lede en virksomhed, og disse ideer ville de følge, da de grundlagde Hewlett-Packard. Allerede i slutningen af 1930'erne byggede de således Hewlett-Packard op omkring ideer, der meget minder om 1990'ernes fokus på fleksible og integrative organisationsformer.

De værdier, der betragtes som grundlæggende i Hewlett-Packard, kan ses i figur 2.

Figur 2: Organisatoriske værdier hos Hewlett-Packard.

<p>Organizational Values</p> <ul style="list-style-type: none"> • We have trust and respect for individuals: Packard explains in his memoirs that 'From the beginning, Bill Hewlett and I have had a strong belief in people. We believe that people want to do a good job and that it is important for them to enjoy their work at Hewlett-Packard ... It has always been important to Bill and me to create an environment in which people have a chance to be their best, to recognize their potential, and to be recognized for their achievements' (1995: 126-127). • We focus on a high level of achievement and contribution: All employees, especially managers, are expected to go out of their way to meet customers' needs and to look continuously for new and better ways to do their work. HP is very selective in considering job candidates and places great emphasis on their ability to adapt and to fit within the HP culture. • We conduct our business with uncompromising integrity: HP employees are expected to be open and honest in their dealings to earn the trust and loyalty of others and are expected to adhere to the highest standards of business ethics. As a practical matter, ethical conduct cannot be assured by written HP policies and codes; it must be an integral part of the organization, a deeply ingrained tradition that is passed on from one generation to another. • We achieve our common objectives through teamwork: Teamwork both within and among HP's divisions is valued because it is considered the only way that the company can fulfill the expectations of its customers and shareholders. Packard describes that: 'It's imperative that there be a strong spirit of helpfulness and co-operation among all elements of the company and that this spirit be recognized and respected as the cornerstone of the HP Way' (1995: 128). • We encourage flexibility and innovation: This value is to be encouraged by a work environment that supports the diversity of people and ideas. The company strives to create clear objectives and to allow employees' flexibility in working toward them. HP employees are expected continuously to upgrade their skills and to adapt to change. This is especially important in a technical business where the rate of progress is rapid and where people are expected not only to adapt to change, but to help create it. Packard emphasizes that 'People must take sufficient interest in their work to want to plan it, to propose new solutions to old problems, and to jump in when they have something to contribute' (1995: 153).
--

Kilde: Nymark (1999: 143) på baggrund af Packard (1995) og Hewlett-Packard (1997).

Dette værdigrundlag fortæller bredt og derfor også forholdsvis overfladisk om Hewlett-Packards indstilling til medarbejdere, samarbejde og omgivelser med videre. Igennem dette værdigrundlag gives således et overfladisk, men vejledende indtryk af de sociale elementer, der lægges vægt på i Hewlett-Packard. Dermed kan værdigrundlaget ses som et grundlæggende element i skabelsen af det sociale kort, som medarbejderne danner kognitivt med henblik på at kunne agere i organisationen. Dog er det ikke særligt konkret, men det er netop den funktion fortællingerne varetager. Det er vigtigt for en organisation, at værdigrundlaget er forholdsvis ukonkret, især for virksomheder i hurtigt omskiftelige brancher som eksempelvis den højteknologiske – dermed er der mulighed for at værdierne kan indarbejdes som vedvarende værdier i den organi-

satoriske hukommelse. Konkretisering af værdigrundlaget sker gennem organisatoriske fortællinger om betydelige hændelser i virksomhedens historie. De betydelige hændelser er ikke konkrete i den forstand, at de fremstår som en vejledning i korrekt adfærd, men gennem plottet i fortællingerne udledes moralen, og gennem moralen kan medarbejderne danne analogiske slutninger på baggrund af fortællingen om historiske hændelser i organisationen med henblik på dannelse af forståelse for og mening til aktuelle situationer. Står en medarbejder i en paradoksal, flertydig eller på anden vis usikker situation vil kendskabet til fortællinger om, hvad eksempelvis grundlæggerne eller en mangeårig direktør har gjort i en bestemt situation, bidrage til at medarbejderen kan drage en analogi fra grundlæggerens ageren og til den situation, medarbejderen nu er i, men dette forudsætter at de grundlæggende værdier i organisationen er uforandrede. Grundlæggerne af Hewlett-Packard har gennem tiden lagt meget vægt på kommunikationen af the HP Way, der er Hewlett-Packards virksomhedsfilosofi, på værdierne heri, og på selv at agere konsistent i forhold til værdigrundlaget. Kommunikation af virksomhedsfilosofien er i høj grad blevet suppleret med eksempler, hvilket ofte er set i avisartikler, hvor ledelsen er interviewet og i bøger både skrevet af og om Hewlett-Packard. Hermed bliver Hewlett-Packards værdigrundlag kommunikeret og eksemplificeret til både interne og eksterne interessenter.

6 fortællinger om betydelige hændelser for Hewlett-Packards kulturelle historie og udvikling

Ved gennemgang af en større samling sekundært materiale om Hewlett-Packard er seks grundlæggende fortællinger om Hewlett-Packard blevet identificeret⁴ (Nymark, 1999: 123-149). Disse fortællingerne er om hændelser, der ofte er dukket op i materialet eller har større betydning i forhold til kommunikationen af virksomhedens kultur. De anses som formelle fortællinger, idet det eksempelvis er ledelsen, der er blevet interviewet i artiklerne og bøgerne, såvel som det er ledelsen, der har skrevet bøger. Gennem disse formelle fortællinger har ledelsen således formået at kommunikere virksomhedens værdigrundlag til både interne og eksterne interessenter.

Den første fortælling handler om Hewlett-Packard's opstart. Heri trækkes forskellige interessante overvejelser og beslutninger, der blev foretaget af Hewlett og Packard i begyndelsen, frem. Først og fremmest vidste Hewlett og Packard, at de ville starte en ingeniørvirksomhed, men intet om hvad de ville producere. De har efterfølgende sagt, at de blot var opportunistiske i begyndelsen og prøvede at producere forskelligt, der kunne bringe penge ind. Ligeledes har de efterfølgende lagt vægt på, at entreprenører ikke skal vente på en god idé, det er mere vigtigt at opstarte en virksomhed og skabe mekanismer og rammer, der kan generere gode ideer. Fra begyndelsen

⁴ De 6 fortællinger er fremstillet på traditionel videnskabelig vis og er refereret fra Nymark (1999: 123-149). Dog er andre fremstillingsformer mulige og må tilskyndes. Afgørelsen om valgt fremstillingsform må vurderes efter forfatterens evner og målgruppen for skriftet. Den bedste kommunikative strategi må forfølges. Eksempelvis har Richardson (1992) fremstillet sine resultater i digtets form, mens Lund (1999) benytter en skønlitterær fremstilling.

arbejdede Hewlett-Packard med bl.a. åbent kontorlandskab for at opmuntre uformel kommunikation og interaktion. Hewlett og Packard lagde vægt på, at opretholde en atmosfære af en mindre virksomhed, selvom Hewlett-Packard voksede, og har forsøgt at holde Hewlett-Packard fleksibel gennem en decentral struktur samt opsplittning af divisioner når de nåede en vis størrelse, hvor hver division har ansvar for deres strategiske beslutninger og bundlinie. Det fremhæves, at Hewlett-Packard er blevet kaldt en indadvendt virksomhed, der tror på, at de bedste ideer kommer indefra.

“The small company atmosphere is also emphasized by a persistent use of first names to maintain an informal spirit. To illustrate the point, a story goes about a recently hired young man that is sent with a delivery to Bill Hewlett. The young man addresses Bill Hewlett as ‘Mr. Hewlett’, to which Hewlett responds: ‘Oh, you must want my father. My name’s Bill’ (Wilkins, 1989: 100). The story has been interpreted and used by many to underline that despite differences in assignments, skills, and experiences there is no difference in the employees’ worth as individuals and that Hewlett-Packard is built in the spirit of equality and teamwork.” (Nymark, 1999: 125)

Den anden fortælling behandler Hewlett-Packard’s håndtering af økonomisk krise. Idet de enkelte enheder, afdelinger og divisioner fungerer som individuelle profit/omkostningscentre, og underskud ikke accepteres og aldrig har fundet sted, bliver der fokuseret stærkt på den økonomiske udvikling. Dog gøres der meget for, at medarbejderne ikke føler, at deres egen stilling skulle være i fare, hvilket kommunikationen af denne fortælling understreger. Hvis der er udsigt til nedgang i det budgettede mål eller direkte underskud bliver alternative virkemidler sat ind for at undgå at skulle fyre eller optage lån. Hewlett-Packard er udelukkende selvfinansierende og optager således ikke lån for at klare en krisesituation, og har fra begyndelsen lagt vægt på at have en stabil og dedikeret arbejdsstyrke, hvilket er det modsatte af en ’hire and fire’-virksomhed, hvor medarbejdere bliver taget ind og smidt ud afhængigt af ordretilgang. Medarbejderne hos Hewlett-Packard er snarere reelt livstidsansat, medmindre de vælger andet selv. Derfor er en hændelse i begyndelsen af 1970’erne blevet ganske central for en fortælling om håndtering af økonomisk krise ved Hewlett-Packard. Det fortælles, at det blev opdaget, at der var sket et alvorligt fald i ordretilgangen, og i stedet for at afskedige 10% af medarbejderne blev det besluttet af bede alle i Hewlett-Packard om at tage en midlertidig 10% lønnedgang og kun komme på arbejde 9 ud af 10 dage, hvilket efterfølgende er blevet kendt som ’the nine-days-fortnight’. Denne fremgangsmåde er efterfølgende blev institutionaliseret praksis ved Hewlett-Packard, og frivillig lønnedgang er et middel, der nu tyes til i forskelligt omfang, når en enheds budgetmål ikke er rettet op efter rejsestop, skarp omkostningskontrol med mere.

Den tredje fortælling er ganske kort og bygger på en hændelse, der fandt sted tidligt i Hewlett-Packard’s historie. Det fortælles, at Bill Hewlett, på det tidspunkt Hewlett-Packard’s præsident, altid havde været meget interesseret i forskning og udvikling, og nød ofte at arbejde i laboratoriet om aftenen, når andre var gået hjem. Mens han var ved at fotokopiere, kom en ny sekretær og spurgte om det også var ham, der havde været der sent aftenen før, og han sagde, at det var det. Herefter fik han en længere streng belæring om Hewlett-Packard’s energispare-program, som

han selv havde sat i værk, og han lovede, at det ikke ville ske igen. Dagen efter løb de på hinanden igen, denne gang var Bill Hewlett i normal påklædning med navneskilt, og sekretæren fandt ud af, at hun havde skældt ud på Hewlett-Packard's præsident. Denne fortælling benyttes til at understrege, at regler og procedurer gælder for alle i Hewlett-Packard uanset rang, og at det tilstræbes at fastholde en flad organisatorisk struktur, hvor alle betragtes som lige i udførelsen af deres individuelt fastsatte mål, idet de bidrager til arbejdet mod et fælles mål.

Den fjerde fortælling er på lignende vis som den sidste fortælling om en enkeltstående hændelse, der med tiden er blevet ganske vidt udbredt. Det er igen Bill Hewlett, der er i laboratoriet en weekend for at hente et mikroskop og finder, at lagerrummet er aflåst. Han brød låsen op, tog hvad han havde brug for og efterlod lageret åbent med en note på døren om, at lagerrummet aldrig måtte være aflåst. Denne politik om ikke at have aflåste lagerområder for medarbejderne er efterfølgende blevet institutionaliseret hos Hewlett-Packard. Det ses som et symbol på tillid, men også fordi at det oprindeligt var Hewlett og Packards holdning, at medarbejderne skulle tilskyndes til at tage det udstyr med hjem, som de ønskede. Ofte er det ved leg og i utraditionelle sammenhænge, at innovationer sker. Så hvis medarbejderne kunne bruge noget af materialet hjemme så kunne både Hewlett-Packard og medarbejderen på sigt drage nytte heraf.

Den femte fortælling består af den centrale hændelse for Hewlett-Packard, at der blev taget initiativ til at the HP Way blev nedskrevet i 1957. Det væsentligste er nu selve dokumenteret 'the HP Way' og ikke det, at the HP Way blev nedskrevet. The HP Way beskriver virksomhedens værdigrundlag som set i figur 2, målsætning, strategier og praksis, herunder forhold til medarbejdere samt andre interessenter til Hewlett-Packard. Beskrivelsen samlet i folderen, the HP Way, blev i 1957 sammensat på baggrund af næsten 20 års erfaring med praksis i Hewlett-Packard, og folderen er således et forsøg på at samle den erfaring eksplicit, idet man erkendte, at Hewlett-Packard nu var vokset så meget, at man måtte have et stabilt værdisæt til at supplere den uformelle oplæring som hidtil havde været nok til at introducere nye medlemmer til organisationen. I folderen, the HP Way, er beskrivelsen af de forskellige emner suppleret med enkelte uddybende og illustrative udsagn fra taler med videre af grundlæggerne og koncerndirektøren. Eksempelvis er afsnittet med Hewlett-Packard's strategier og praksis sektion en ganske direkte 'guide' til acceptable adfærd i Hewlett-Packard, som vist i figur 3.

Figur 3. Praksis ved Hewlett-Packard.

Strategies and Practices.

- **Open Communication:**
Open Communication is seen as leading to effective teamwork, greater achievement and contribution, and strong relationships with customers, colleagues, channel partners, and suppliers. Open Communication makes employees better able to respond to customer needs and build customer loyalty. Differences are valued and diverse perspectives are honored. Informality is encouraged. Two concepts are central to the open communication at Hewlett-Packard: Management By Wandering Around (MBWA) and the Open Door Policy. MBWA is an informal management practice, which involves keeping up to date with individuals and activities through informal or structured communication. The assurance that no adverse consequences should result from responsibly raising issues with management or personnel; trust and integrity are important parts of the Open Door Policy. The Open Door Policy may for instance be used to share feelings and frustrations in a constructive manner; to gain a clearer understanding of alternatives; or to discuss career options, business conduct and communication breakdowns.
- **Management By Objective (MBO):**
Individuals at each level contribute to company goals by developing well-defined objectives, which are integrated with their manager's and those of other parts of Hewlett-Packard. Flexibility and innovation in recognizing alternative approaches to meeting objectives provide effective means of meeting customer needs. MBO is reflected in written plans, which guide and create accountability throughout the organization; in coordinated and complementary efforts, and cross-organizational integration; and in shared plans and objectives. In conjunction with Open Communication, MBO aims at creating an accepting environment where people are willing to take risks, share new ideas, and develop strong commitment.
- **Personal Responsibility and Initiative:**
For Hewlett-Packard to remain competitive, employees at all levels of the organization are encouraged to continuously look for new and better ways to work. Managers are encouraged to support employees to take responsibility to express diverse opinions, to understand the impact of their contribution on the broader business picture, and to continuously develop their skills to meet changing demands. Decision-making processes should be accelerated, and greater satisfaction and accomplishment from the work should be gained. Three elements are emphasized: Career self-reliance, work/life demands, and safety. Career self-reliance concerns that Hewlett-Packard aims at selecting and managing businesses, which provide long-term employment and opportunities for personal growth and development for the employees. In return, the employees are expected to take initiative by managing their careers proactively, acquiring new skills, and applying them to meet critical business needs. Work/life demands implies that Hewlett-Packard encourages employees and managers to work together to manage and balance the demands of work with other life activities. Lastly, improving safety is consistent with Hewlett-Packard's commitment to its people. Safety is everyone's concern and everyone is committed to continuously work towards an injury-free work environment.

Kilde: Nymark (1999: 145) på baggrund af Hewlett-Packard (1997).

Den sjette fortælling, der blev samlet, var vedrørende den væsentlige hændelse, at en af grundlæggerne, der på tidspunktet i 1990 var bestyrelsesformand for Hewlett-Packard, den 78-årige David Packard, inter文enerede i den daglige ledelse, da han oplevede, at det han og Hewlett havde betragtet som Hewlett-Packard's kernekompetence, the HP Way, havde mistet indflydelse. Interventionen skete både på baggrund af en økonomisk og ledelsesmæssig krise. Økonomisk var værdien af Hewlett-Packard's aktier faldet til det halve, og ordretilgangen var faldende. Beslutningsprocessen var udviklet sig til en meget bureaukratisk proces, og vigtige beslutninger kunne tage måneder og blive udskudt i måneder, hvilket især er et problem i den hurtige højteknologiske branche. Den stærke vækst Hewlett-Packard havde oplevet gennem firserne og den

ledelsesstil, der var en konsekvens deraf, havde betydet et farvel til mange af principperne i 'the HP Way', hvilket mange ansatte følte og eksterne analyser viste. Packard følte, at 'the HP Way' måtte i højsædet igen, og der blev blandt andet taget initiativ til, at antallet af hierarkiske niveauer blev reduceret, divisioner blev splittet op, decentraliseringstiltag blev gennemført, og en ny koncerndirektør, der på det tidspunkt havde været ansat i Hewlett-Packard i 26 år, blev udnævnt. Den nye koncerndirektør, Lew Platt, har siden været meget bevidst om og understreget vigtigheden af 'the HP Way', og har siden blandt andet i interviews understreget, at hans daglige arbejde består mere i at kommunikere virksomhedens værdier end dens strategi. Platt har pointeret, at ikke før han blev koncerndirektør gik det op for ham, hvor forskelligt det var, og han påpeger, at det vigtigste ledelsesaspekt i Hewlett-Packard er fokus på kulturen, og hvis først det håndteres så følger resten af sig selv (Nymark, 1999: 148).

Formelle fortællingers rolle i værdibaseret ledelse

I sidste afsnit er det væsentlige indhold af de seks fortællinger om Hewlett-Packard trukket frem. Disse seks fortællinger anses alle for at være formelle fortællinger. Det vil altså sige, at det er fortællinger, der kommunikerer af ledelsen med henblik på indirekte at kommunikere virksomhedens værdisæt og virksomhedskultur til medarbejdere og andre interessenter. Til nye medarbejdere skal den 'rette' forståelse kommunikeres og til etablerede medarbejdere skal ledelsen kontinuert kommunikere sin holdning for at søge mod at holde virksomheden på sporet mod et fælles billede. Ligeledes må ledelsen forsøge at undgå negative uformelle fortællinger i at få for meget fodfæste ved at selv kontinuert påvirke virksomhedskulturen. Dette er en proces, der kontinuert står på i virksomheden, som illustreret tidligere i figur 1.

Det er således gennem de seks formelle fortællinger, at virksomhedens værdigrundlag og kultur kommunikeres. De seks fortællinger er samlet gennem bearbejdning af et større sekundært materiale, der blandt andet består af bøger og interviews af og om Hewlett-Packard ledelse. Eksempelvis har grundlæggerne af Hewlett-Packard gennem tiden markeret sig med en udadvendt profil, hvor de i interviews til artikler og bøger har fremhævet dele af kulturen i Hewlett-Packard og illustreret det med små hændelser og fortællinger fra dagligdagen med henblik på at kommunikere til og påvirke interessenter. Det er blevet fremhævet, at Packard og Hewlett, grundlæggere af Hewlett-Packard, i høj grad ledte Hewlett-Packard ved teatralisk og demonstrativ adfærd (Nymark, 1999: 140).

Hewlett og Packard ledte således i vid udstækning Hewlett-Packard indirekte ved at lede ved eksemplets magt og kommunikere dette eksempel. Som set i det ovenstående findes der adskillige større og mindre fortællinger om hvad grundlæggerne har gjort i bestemte situationer, der både tjener for medarbejdere til at vurdere hvilken adfærd, der er hensigtsmæssig i en lignende situation og som analogi til andre situationer. Eksempelvis tjener fortællingen om lageret, der var blevet aflåst, både til at kommunikere en holdning til aflåsning af materiale og indirekte graden

af tillid til medarbejderne, og en holdning om at innovationer sker gennem leg og i uformelle sammenhænge. Gennem kommunikation af både en markant tillidserklæring til medarbejderne og en holdning om at innovationer ikke kun sker under kontrollerede laboratorieforhold gives medarbejderne således brede rammer at arbejde indenfor. Denne fortælling om det aflåste lager dukkede i øvrigt flere gange op under interview med medarbejdere ved Hewlett-Packard i Birkerød, men det interessante var, at medarbejderne omtalte hændelsen som sket i Birkerød. Hermed understreges fortællingens styrke. Selv om fortællingen passerer gennem adskillige medarbejdere til genfortælling og genfortolkning, hvorunder fortællingen til en vis grad kan ændre karakter⁵, har fortællingen bevaret det centrale: moralen gennem hvilken værdierne indirekte bliver kommunikeret. For den værdi, der ligger i moralen, er det ikke væsentligt, om hændelsen har fundet sted i Birkerød eller Palo Alto. Derudover må det fremhæves, at fortællingen om det aflåste lager er en formel fortælling, der succesfuldt er blevet accepteret og optaget i den organisatoriske hukommelse, og bliver dermed gradvist brugt som uformel fortælling. Altså en fortælling der giver mening og forståelse i hverdagen for de enkelte ansatte og som er en integreret bestanddel i den organisatoriske hukommelse.

I udstrakt grad er det værdibaseret ledelse, der praktiseres ved Hewlett-Packard. Værdibaseret ledelse er en ledelsesform, der især er relevant i vidensbaserede virksomheder eller afdelinger, der befinder sig i omgivelser præget af at være af intenst omskiftende karakter og med en medarbejderstab, der er kendetegnet ved at have et højt uddannelsesniveau. I stigende grad er fokus for sådanne virksomheder skiftet fra en visionsbaseret ledelsesform og til en værdibaseret ledelsesform. De to ledelsesformer bygger på samme præmisser, men hvor ledelsen ved den visionsbaserede ledelsesform søger at skabe og kommunikere en fælles vision for virksomhedens strategi for medarbejderne at identificere sig med, søger ledelsen ved den værdibaserede ledelsesform at skabe og kommunikere et sæt værdier, der skaber rammer for medarbejderne i den forstand, at så længe medarbejderen holder sig inden for disse rammer, så vil medarbejderen have ledelsens opbakning.

Ved en visionsbaseret ledelsesform i omskiftelige omgivelser vil ledelsen blive nødsaget til at revidere sin vision med jævne mellemrum betinget af nye forhold i markedet med videre, hvilket kan skabe problemer idet visionen også skal kunne kommunikeres til medarbejderne og implementeres i daglige arbejdsgange. Hvor man kan sige, at den visionsbaserede ledelsesform er eksternt fokuseret, er den værdibaserede ledelsesform internt fokuseret. Eksempelvis er det blevet vist gennem casen Hewlett-Packard, hvordan der fra ledelsens side i stedet lægges vægt på at kommunikere et bestemt værdisæt, som medarbejderne kan identificere sig med. Så længe med-

⁵ Et godt eksempel på denne problemstilling gives af psykologen Jerome Bruner i hans eksperimenter med forskellige læsers genfortælling af James Joyce's 'Clay', hvor det ses, at læserne i genfortællingen søger intern konsistens og sammenhæng i fortællingen snarere end kronologisk og faktuel redegørelse af handlingen. I genfortælling tenderes der til at fastholde de centrale hændelser og pointer, men de mindre vigtige elementer bliver enten glemt eller tilpasset således, at der er sammenhæng i genfortællingen (Bruner, 1986: 161-171).

arbejderne mener, at de holder sig til de værdier som virksomheden tilkender sig, så vil deres handlinger være på sikker grund. Dette giver både ledelse og medarbejdere den fordel i forhold til den visionsbaserede ledelsesform, at virksomhedens værdier i højere grad er stabile over tid, som det er set med case Hewlett-Packard, hvorimod en vision jævnligt skal revideres. Dermed får ledelsen også mere tid til at arbejde med at integrere værdierne i organisationen, hvilket er en klar fordel for en virksomhed i et omskifteligt miljø. Ved den værdibaserede ledelsesform antager ledelse således en anden form end direkte styring, direktion og regelsætning. Værdier bliver kommunikeret, og medarbejderne må tolke og tilpasse sig disse værdier. Ledelsens væsentligste opgave ved en værdibaseret ledelsesform er at kommunikere virksomhedens værdisæt. Nok kan værdierne være blevet beskrevet i forskellige foldere med videre og udleveret til medarbejderne, men for at konkretisere værdierne, med henblik på hvor rammerne går i praksis, er yderligere tiltag nødvendige. For at bevare de organisatoriske værdier stabile over tid må værdierne være forholdsvist fleksibelt beskrevet, og derfor må værdierne konkretiseres gennem yderligere tiltag. Eksempelvis er det set i casen Hewlett-Packard, at denne konkretisering er sket ved teatralisk og demonstrativ adfærd. Ved at sætte eksempler på dramatisk vis skabes således fortællinger, der virker illustrativt og vejledende for medarbejderne. Fortællingerne har ydermere den fordel, at medarbejderne ikke behøver at opleve den samme situation som ved den hændelse, der ligger til grund for fortællingen, moralen i fortællingen kan overføres ved analogi til andre situationer medarbejderen måtte befinde sig i.

Afsluttende

I denne artikel er der blevet set på, hvilken betydning og funktion organisatoriske fortællinger har for organisatorisk læring. Det er blevet fremhævet, at organisatorisk læring sker i de processer, der tilfører og lagrer viden i den organisatoriske hukommelse. I den organisatoriske hukommelse ligger således viden om organisationens specifikke kultur, og det er ved at trække på den organisatoriske hukommelse, at nye medlemmer i organisationen lærer organisationskulturen gradvist at kende.

De processer, der overfører viden, er forskellige former for fortællinger i organisationen. De formelle fortællinger er på forskellig vis initieret af ledelsen med henblik på at påvirke organisationskulturen i en bestemt retning.

De uformelle fortællinger kommunikeres ofte af kolleger og fungerer ved at give mening til flertydige og paradoksale situationer, hvorved den enkelte medarbejder, som fortællingen overleveres til, lærer nye områder af sin organisation at forstå og dermed øger sin forståelse af de processer, der eksisterer i organisationen. Dette er især relevant i virksomheder, hvor værdibaseret ledelse praktiseres i udstrakt grad. Værdibaseret ledelse er kendetegnet ved at være en indirekte ledelsesform, hvor ledelsen vægter at kommunikere virksomhedens værdisæt, der har til opgave at være vejledende og inspirerende for medarbejdernes handlinger. Denne kommunikati-

on af værdier foregår gennem formelle fortællinger, som vist ved casen Hewlett-Packard. Dog kan der til en vis grad være usikkerhed i praktiske arbejdsituationer om marginalerne af formelle fortællinger og virksomhedens værdisæt, idet disse må være fleksible nok til at kunne eksistere over længere tid, således at de bliver manifesteret som vedvarende værdier. Især for virksomheder i turbulente omgivelser har vedvarende værdier relevans. De uformelle fortællinger eksisterer med henblik på at korrigere de formelle fortællinger. De uformelle fortællinger konkretiserer og eksemplificerer indholdet i de formelle fortællinger. De uformelle fortællinger overgiver eksempelvis viden om, hvordan ledelsens formelle fortællinger skal tolkes, og hvorvidt ledelsen selv følger sine fortællinger og værdier. Dermed er uformelle fortællinger et vigtigt element for medarbejdere i opbygning af det kognitive vejkort, der muliggør medarbejdernes ageren i organisationen.

Referencer

- Barrow, M. J. & H. M. Loughlin (1992), 'Towards a learning organization', *Industrial and Commercial Training*, vol. 24, no. 1, pp. 3-7.
- Boje, D. M. (1994), 'Organisational storytelling. The struggles of pre-modern, modern and post-modern organizational learning discourses', *Management Learning*, vol. 25, no. 3, pp. 433-461.
- Boje, D. M. (1995), 'Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 4, pp. 997-1035.
- Bruner, J. (1986), *Actual minds, possible worlds*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dogdson, M. (1993), 'Organizational learning: a review of some literatures', *Organization Studies*, vol. 14, no. 3, pp. 375-394.
- Duncan, R. B. (1974), 'Modifications in decision structure in adapting to the environment: Some implications for organizational learning', *Decision Sciences*, pp. 705-725.
- Eco, U. (1983), *Reflections on the name of the rose*, 1994 ed., London: Minerva.
- Fiol, C. M. & M. A. Lyles (1985), 'Organizational learning', *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 803-813.
- Fisher, W. (1984), 'Narration as a human communication paradigm. The case of public moral agreement', *Communication Monograph*, vol. 51, pp. 1-22.
- Garvin, D. A. (1993), 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Gjerding m.fl. (1997), *Den fleksible virksomhed*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Hedberg, B. (1981), 'How organizations learn and unlearn', pp. 3-27, in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, vol. 1: Adapting organizations to their environment, Oxford: Oxford University Press.
- Hewlett-Packard (1997), 'The HP Way', Internal material.

Levitt, B. & J. G. March (1988), 'Organizational learning', *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.

Lund, A. G. (1999), 'Skabende ledelse - teateret og poetikken som organisatorisk mulighedserfaring', Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet.

Mitroff, I. I. & R. H. Kilmann (1976), 'On organization stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories', pp. 189-207, in R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design. Strategies and implementation*, New York: Elsevier North-Holland.

Morsing, M. (1995), 'Organisatorisk læring af anden orden - fra en struktur til en proces-orienteret teori om læring', pp. 1-28, afs. 3.15, i S. Hildebrandt (red.), *Virksomhedens Strategi og Ledelse*, København: Børsens Forlag.

Nymark, S. (1997), 'Læring, forandring og organisation - et kritisk perspektiv', pp. 59-79, i A. Christensen (red.), *Den lærende organisations begreber og praksis. Læring - refleksion - ændring*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Nymark, S. R. (1998), 'Om fleksibilitet og fornyelse i danske virksomheder: Nogle resultater fra et større studie', *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 62, nr. 4, pp. 257-268.

Nymark, S. R. (1999), 'A discourse on organizational storytelling: Creating enduring values in a high-tech company by storytelling', Ph.D. dissertation, Aalborg: Department of Business Studies, Aalborg University.

Packard, D. (1995), *The HP way. How Bill Hewlett and I built our company*, 1996 paperback ed., New York: Harper Business.

Pedler, M., T. Boydell & J. Burgoyne (1989), 'Towards the learning company', *Management Education and Development*, vol. 20, no. 1, pp. 1-8.

Popper, M. & R. Lipshitz (1998), 'Organizational learning mechanisms. A structural and cultural approach to organizational learning', *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, no. 2, pp. 161-179.

Richardson, L. (1992), 'The consequence of poetic representation. Writing the other, rewriting the self', pp. 125-137, in C. Ellis and M. G. Flaherty (eds.), *Investigating subjectivity. Research on lived experience*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Schein, E. H. (1990), 'Organizational culture', *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 109-119.

Schein, E. H. (1992), 'Coming to a new awareness of organizational culture', pp. 237-253, in G. Salaman (ed.), *Human Resource Strategies*, London: Sage Publications.

Schultz, M. (1990), *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*, København: Handelshøjskolens Forlag.

Stata, R. (1989), 'Organizational learning - the key to management innovation', *Sloan Management Review*, vol. 30, no. 3, pp. 63-74.

Walsh, J. P. & G. R. Ungson (1991), 'Organizational memory', *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 57-91.

Wilkins, A. L. (1989), *Developing corporate character. How to successfully change an organization without destroying it*, London: Jossey-Bass Publishers.

D_{anish} R_{esearch} U_{nit} for I_{ndustrial} D_{ynamics}

The Research Programme

The DRUID-research programme is organised in 3 different research themes:

- *The firm as a learning organisation*
- *Competence building and inter-firm dynamics*
- *The learning economy and the competitiveness of systems of innovation*

In each of the three areas there is one strategic theoretical and one central empirical and policy oriented orientation.

Theme A: The firm as a learning organisation

The theoretical perspective confronts and combines the resource-based view (Penrose, 1959) with recent approaches where the focus is on learning and the dynamic capabilities of the firm (Dosi, Teece and Winter, 1992). The aim of this theoretical work is to develop an analytical understanding of the firm as a learning organisation.

The empirical and policy issues relate to the nexus technology, productivity, organisational change and human resources. More insight in the dynamic interplay between these factors at the level of the firm is crucial to understand international differences in performance at the macro level in terms of economic growth and employment.

Theme B: Competence building and inter-firm dynamics

The theoretical perspective relates to the dynamics of the inter-firm division of labour and the formation of network relationships between firms. An attempt will be made to develop evolutionary models with Schumpeterian innovations as the motor driving a Marshallian evolution of the division of labour.

The empirical and policy issues relate the formation of knowledge-intensive regional and sectoral networks of firms to competitiveness and structural change. Data on the structure of production will be combined with indicators of knowledge and learning. IO-matrixes which include flows of knowledge and new technologies will be developed and supplemented by data from case-studies and questionnaires.

Theme C: The learning economy and the competitiveness of systems of innovation.

The third theme aims at a stronger conceptual and theoretical base for new concepts such as 'systems of innovation' and 'the learning economy' and to link these concepts to the ecological dimension. The focus is on the interaction between institutional and technical change in a specified geographical space. An attempt will be made to synthesise theories of economic development emphasising the role of science based-sectors with those emphasising learning-by-producing and the growing knowledge-intensity of all economic activities.

The main empirical and policy issues are related to changes in the local dimensions of innovation and learning. What remains of the relative autonomy of national systems of innovation? Is there a tendency towards convergence or divergence in the specialisation in trade, production, innovation and in the knowledge base itself when we compare regions and nations?

The Ph.D.-programme

There are at present more than 10 Ph.D.-students working in close connection to the DRUID research programme. DRUID organises regularly specific Ph.D-activities such as workshops, seminars and courses, often in a co-operation with other Danish or international institutes. Also important is the role of DRUID as an environment which stimulates the Ph.D.-students to become creative and effective. This involves several elements:

- access to the international network in the form of visiting fellows and visits at the sister institutions
- participation in research projects
- access to supervision of theses
- access to databases

Each year DRUID welcomes a limited number of foreign Ph.D.-students who want to work on subjects and projects close to the core of the DRUID-research programme.

External projects

DRUID-members are involved in projects with external support. One major project which covers several of the elements of the research programme is DISKO; a comparative analysis of the Danish Innovation System; and there are several projects involving international co-operation within EU's 4th Framework Programme. DRUID is open to host other projects as far as they fall within its research profile. Special attention is given to the communication of research results from such projects to a wide set of social actors and policy makers.

DRUID Working Papers

- 96-1 **Lundvall, Bengt-Åke:** The Social Dimension of the Learning Economy.
(ISBN 87-7873-000-7)

- 96-2 **Foss, Nicolai J.:** Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning.
(ISBN 87-7873-001-5)

- 96-3 **Dalum, Bent and Villumsen, Gert:** Are OECD Export Specialisation Patterns 'Sticky'?
Relations to the Convergence-Divergence Debate. (ISBN 87-7873-002-3)

- 96-4 **Foss, Nicolai J.:** Austrian and Post-Marshallian Economics: The Bridging Work of
George Richardson. (ISBN 87-7873-003-1)

- 96-5 **Andersen, Esben S., Jensen, Anne K., Madsen, Lars and Jørgensen, Martin:** The
Nelson and Winter Models Revisited: Prototypes for Computer-Based Reconstruction of
Schumpeterian Competition. (ISBN 87-7873-005-8)

- 96-6 **Maskell, Peter:** Learning in the village economy of Denmark. The role of institutions
and policy in sustaining competitiveness. (ISBN 87-7873-006-6)

- 96-7 **Foss, Nicolai J. & Christensen, Jens Frøslev:** A Process Approach to Corporate Co-
herence. (ISBN 87-7873-007-4)

- 96-8 **Foss, Nicolai J.:** Capabilities and the Theory of the Firm. (ISBN 87-7873-008-2)

- 96-9 **Foss, Kirsten:** A transaction cost perspective on the influence of standards on product
development: Examples from the fruit and vegetable market. (ISBN 87-7873-009-0)

- 96-10 **Richardson, George B.:** Competition, Innovation and Increasing Returns. (ISBN 87-
7873-010-4)

- 96-11 **Maskell, Peter:** Localised low-tech learning in the furniture industry.

(ISBN 87-7873-011-2)

- 96-12 **Laursen, Keld:** The Impact of Technological Opportunity on the Dynamics of Trade Performance. (ISBN 87-7873-012-0)

- 96-13 **Andersen, Esben S.:** The Evolution of an Industrial Sector with a Varying Degree of Roundaboutness of Production. (ISBN 87-7873-013-9)

- 96-14 **Dalum, Bent, Laursen, Keld & Villumsen, Gert:** The Long Term Development of OECD Export Specialisation Patterns: De-specialisation and “Stickiness”. (ISBN 87-7873-014-7)

- 96-15 **Foss, Nicolai J.:** Thorstein B. Veblen: Precursor of the Competence-Based Approach to the Firm. (ISBN 87-7873-015-5)

- 96-16 **Gjerding, Allan Næs:** Organisational innovation in the Danish private business sector. (ISBN 87-7873-016-3)

- 96-17 **Lund, Reinhard & Gjerding, Allan Næs:** The flexible company Innovation, work organisation and human resource management. (ISBN 87-7873-017-1)

- 97-1 **Foss, Nicolai J.:** The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. (ISBN 87-7873-019-8)

- 97-2 **Langlois, Richard N. & Foss, Nicolai J.:** Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. (ISBN 87-7873-020-1)

- 97-3 **Ernst, Dieter:** Partners for the China Circle? The Asian Production Networks of Japanese Electronics Firms. (ISBN 87-7873-022-8)

- 97-4 **Richardson, George B.:** Economic Analysis, Public Policy and the Software Industry. (ISBN 87-7873-023-6)

- 97-5 **Borrus, Michael & Zysman, John:** You Don't Have to Be A Giant: How The Changing Terms of Competition in Global Markets are Creating New Possibilities For Danish Companies. (ISBN 87-7873-024-4)
- 97-6 **Teubal, Morris.:** Restructuring and Embeddeness of Business Enterprises-Towards an Innovation System Perspective on Diffusion Policy. (ISBN 87-7873-025-2)
- 97-7 **Ernst, Dieter & Guerrieri, Paolo:** International Production Networks and Changing Trade Patterns in East Asia: The case of the Electronics Industry. (ISBN 87-7873-026-0)
- 97-8 **Lazarcic, Nathalie & Marengo, Luigi:** Towards a Characterisation of Assets and Knowledge Created in Technological Agreements: Some evidence from the automobile-robotics sector. (ISBN 87-7873-027-9)
- 97-9 **Ernst, Dieter.:** High-Tech Competition Puzzles. How Globalization Affects Firm Behavior and Market Structure in the Electronics Industry. (ISBN 87-7873-028-7)
- 97-10 **Foss, Nicolai J.:** Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose. (ISBN 87-7873-029-5)
- 97-11 **Foss, Nicolai J.:** Incomplete Contracts and Economic Organisation: Brian Loasby and the Theory of the firm. (ISBN 87-7873-030-9)
- 97-12 **Ernst, Dieter & Lundvall, Bengt-Åke:** Information Technology in The Learning Economy – Challenges for Developing Countries. (ISBN 87-7873-031-7)
- 97-13 **Kristensen, Frank Skov (p):** A study of four organisations in different competitive environments. (ISBN 87-7873-032-5)
- 97-14 **Drejer, Ina, (p) Kristensen, Frank Skov (p) & Laursen, Keld (p):** Studies of Clusters as a Basis for Industrial and Technology Policy in the Danish Economy. (ISBN 87-7873-033-3)

- 97-15 **Laursen, Keld (p) & Drejer, Ina (p):** Do Inter-sectoral Linkages Matter for International Export Specialisation? (ISBN 87-7873-034-1)
- 97-16 **Lundvall, Bengt-Åke & Kristensen, Frank Skov (p):** Organisational change, innovation and human resource Development as a response to increased competition. (ISBN 87-7873-036-8)
- 98-1 **Præst, Mette (p):** An Empirical Model of Firm Behaviour: A dynamic Approach to Competence Accumulation and Strategic Behaviour. (ISBN 87-7873-037-6)
- 98-2 **Ducatel, Ken:** Learning and skills in the Knowledge Economy. (ISBN 87-7873-038-4)
- 98-3 **Ernst, Dieter:** What Permits Small Firms to Compete in High-Tech Industries? Inter-Organizational Knowledge Creation in the Taiwanese Computer Industry. (ISBN 87-7873-039-2)
- 98-4 **Christensen, Jens Frøslev:** The Dynamics of the Diversified Corporation and the Role of Central Management of Technology. (ISBN 87-7873-040-6)
- 98-5 **Valente, Marco (p):** Laboratory for Simulation Development. (ISBN 87-7873-041-4)
- 98-6 **Valente, Marco (p):** Technological Competition: a Qualitative Product Life Cycle. (ISBN 87-7873-042-2)
- 98-7 **Lam, Alice:** The Social Embeddedness of Knowledge: Problems of Knowledge Sharing and Organisational Learning in International High-Technology Ventures. (ISBN 87-7873-043-0)
- 98-8 **Jørgensen, Kenneth M. (p):** Information Technology and Change in Danish Organizations. (ISBN 87-7873-044-9)
- 98-9 **Andersen, Esben Sloth:** Escaping Satiation in an Evolutionary Model of Structural economic Dynamics. (ISBN 87-7873-045-7)
- 98-10 **Foss, Kirsten:** Technological Interdependencies, Specialization and Coordination: A Property Rights Perspective on The Nature of the Firm. (ISBN 87-7873-046-5)

- 98-11 **Andersen, Poul H:** Organizing International Technological Collaboration in Subcontractor Relationships. An Investigation of the Knowledge-Stickyness Problem. (ISBN 87-7873-047-3)
- 98-12 **Nymark, Søren (p):** Billeder af strategi i forandringsrige organisatoriske omgivelser: 3 cases fra DISKO studierne. (ISBN 87-7873-048-1)
- 98-13 **Andersen, Esben Sloth:** The Evolution of the Organisation of Industry. (ISBN 87-7873-050-3)
- 98-14 **Foss, Kirsten & Foss, Nicolai J.:** The Market Process and The Firm: Toward a Dynamic Property Rights Perspective. (ISBN 87-7873-051-1)
- 98-15 **Lorenz, Edward:** Societal Effects and the Transfer of Business Practices to Britain and France. (ISBN 87-7873-053-8)
- 98-16 **Ernst, Dieter:** Catching-Up, Crisis and Industrial Upgrading. Evolutionary Aspects of Technological Learning in Korea's Electronics Industry. (ISBN 87-7873-054-6)
- 98-17 **Kaisla, Jukka (p):** The Market Process and the Emergence of the Firm: Some Indications of Entrepreneurship Under Genuine Uncertainty. (ISBN 87-7873-055-4)
- 98-18 **Laursen, Keld (p):** Do Export and Technological Specialisation Patterns Co-evolve in Terms of Convergence or Divergence?: Evidence from 19 OECD Countries, 1971-1991. (ISBN 87-7873-056-2)
- 98-19 **Foss, Nicolai J.:** Firms and the Coordination of Knowledge: Some Austrian Insights. (ISBN 87-7873-057-0)
- 98-20 **Mahnke, Volker (p) & Aadne, John Harald:** Process of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed. (ISBN 87-7873-058-9)
- 98-21 **Lorenzen, Mark (p):** Information, cost learning, and trust. Lessons from co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms. (ISBN 87-7873-059-7)

- 98-22 **Lam, Alice:** Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective. (ISBN 87-7873-060-0)
- 98-23 **Lund, Reinhard:** Organizational and innovative flexibility mechanisms and their impact upon organizational effectiveness. (ISBN 87-7873-061-9)
- 98-24 **Christensen, Jesper Lindgaard & Drejer, Ina (p):** Finance and Innovation System or Chaos. (ISBN 87-7873-062-7)
- 98-25 **Laursen, Keld (p):** How Structural Change Differs, and Why it Matters (for Economic Growth) (ISBN 87-7873-063-5)
- 98-26 **Holmén, Magnus & Jacobsson, Staffan:** A method for identifying actors in a knowledge based cluster. (ISBN 87-7873-064-3)
- 98-27 **Richardson, G. B.:** Production, Planning and Prices. (ISBN 87-7873-065-1)
- 98-28 **Foss, Nicolai J.:** Austrian Economics and Game Theory: a Preliminary Methodological Stocktaking. (ISBN 87-7873-067-8)
- 98-29 **Foss, Nicolai J. & Mahnke, Volker (p):** Strategy Research and the Market Process Perspective. (ISBN 87-7873-068-6)
- 98-30 **Laursen, Keld (p):** Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation. (ISBN 87-7873-069-4)
- 99-1 **Lorenz, E.:** Organisationaal Innovation, Governance Structure and Innovative Capacity In British and French Industry. (ISBN 87-7873-070-8)
- 99-2 **Ernst, Dieter:** Responses to the Crisis: Constraints to a Rapid Trade Adjustment in East Asia's Electronics Industry. (ISBN 87-7873-071-6)
- 99-3 **Foss, N. J. :** Understanding Leadership: A Coordination Theory. (ISBN 87-7873-072-4)
- 99-4 **Foss, K & Foss, N. J:** Understanding Ownership: Residual Rights of Control and Appropriable Control Rights. (ISBN 87-7873-073-2)

- 99-5 **Foss, K & Foss, N. J:** Organizing Economic Experiments: The role of Firms. (ISBN 87-7873-075-9)

- 99-6 **Jørgensen Kenneth. M. (p) :** The Meaning og Local Knowledges. (ISBN 87-7873-076-7)

- 99-7 **Foss, N. J.:** Capabilities, Confusion, and the Costs of Coordination: On Some Problems in Recent Research On Inter-Firm Relations. (ISBN87-7873-077-5)

- 99-8 **Lund, Reinhard:** Tillidsrepræsentantsystemet og de fleksiblevirksomhedsformer. Juli 1999. (ISBN87-7873-078-3)

- 99-9 **Nymark, Søren:** Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger. (ISBN 87-7873-079-1)

Information for subscribers.

Subscription price for 1997 is 600 DKr (about 20 papers). The rate for single issues is 40 DKr. It is possible to make a commitment to an exchange of papers from related departments or research teams. All correspondence concerning the DRUID Working Papers should be send to.

Jonna Jacobsen
 Fibigerstræde 4
 DK-9220 Aalborg OE
 Tel. 45 96 35 82 65
 Fax. 45 98 15 60 13
 E-mail: druid-wp@business.auc.dk

